

9 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

El Gráfico 9-1 proporciona una descripción general de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, a saber:

9.1 Planificar la Gestión de Recursos Humanos: El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la administración de personal.

9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto: El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.

9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto: El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto: El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento, como se describe en detalle en la Sección 3 y en el Anexo A1.

Como resultado de estas interacciones puede ser necesario realizar planificaciones adicionales a lo largo del proyecto. Por ejemplo:

- Después de que los miembros del equipo inicial hayan generado una estructura de desglose del trabajo, puede ser necesario incorporar nuevos miembros al equipo.
- A medida que se incorporan miembros adicionales al equipo, su nivel de experiencia o su falta de experiencia puede aumentar o disminuir el riesgo del proyecto, creando así la necesidad de una planificación adicional de riesgos.
- Cuando las duraciones de las actividades se estiman, se presupuestan, se definen en términos de alcance y se planifican antes de tener identificados a todos los miembros del equipo del proyecto y sus niveles de competencia, dichas duraciones pueden cambiar.

El equipo de dirección del proyecto es un subgrupo del equipo del proyecto y es responsable de las actividades de dirección y liderazgo del proyecto, tales como iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las diversas fases del proyecto. Este grupo puede denominarse también equipo principal, equipo ejecutivo o equipo directivo. Para proyectos más pequeños, las responsabilidades de la dirección de proyectos pueden ser compartidas por todo el equipo o administradas exclusivamente por el director del proyecto. El patrocinador del proyecto trabaja con el equipo de dirección del proyecto, y normalmente colabora en asuntos tales como el financiamiento del proyecto, la aclaración del alcance, el monitoreo del avance y el ejercicio de influencia sobre otros interesados en ambas organizaciones, solicitante y ejecutante, para beneficio del proyecto.

Dirigir y liderar el equipo del proyecto también implica, entre otros aspectos:

- **Influenciar el equipo del proyecto.** El director del proyecto debe ser consciente de los factores de recursos humanos que pueden tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible. Entre estos factores se cuentan el entorno del equipo, la ubicación geográfica de los miembros del equipo, la comunicación entre los interesados, las políticas internas y externas, los asuntos de índole cultural, la singularidad de la organización y otros factores que podrían alterar el desempeño del proyecto.
- **Comportamiento profesional y ético.** El equipo de dirección del proyecto debe estar atento a que todos los miembros del equipo adopten un comportamiento profesional y ético, suscribirse a ello y asegurarse de que así sea.

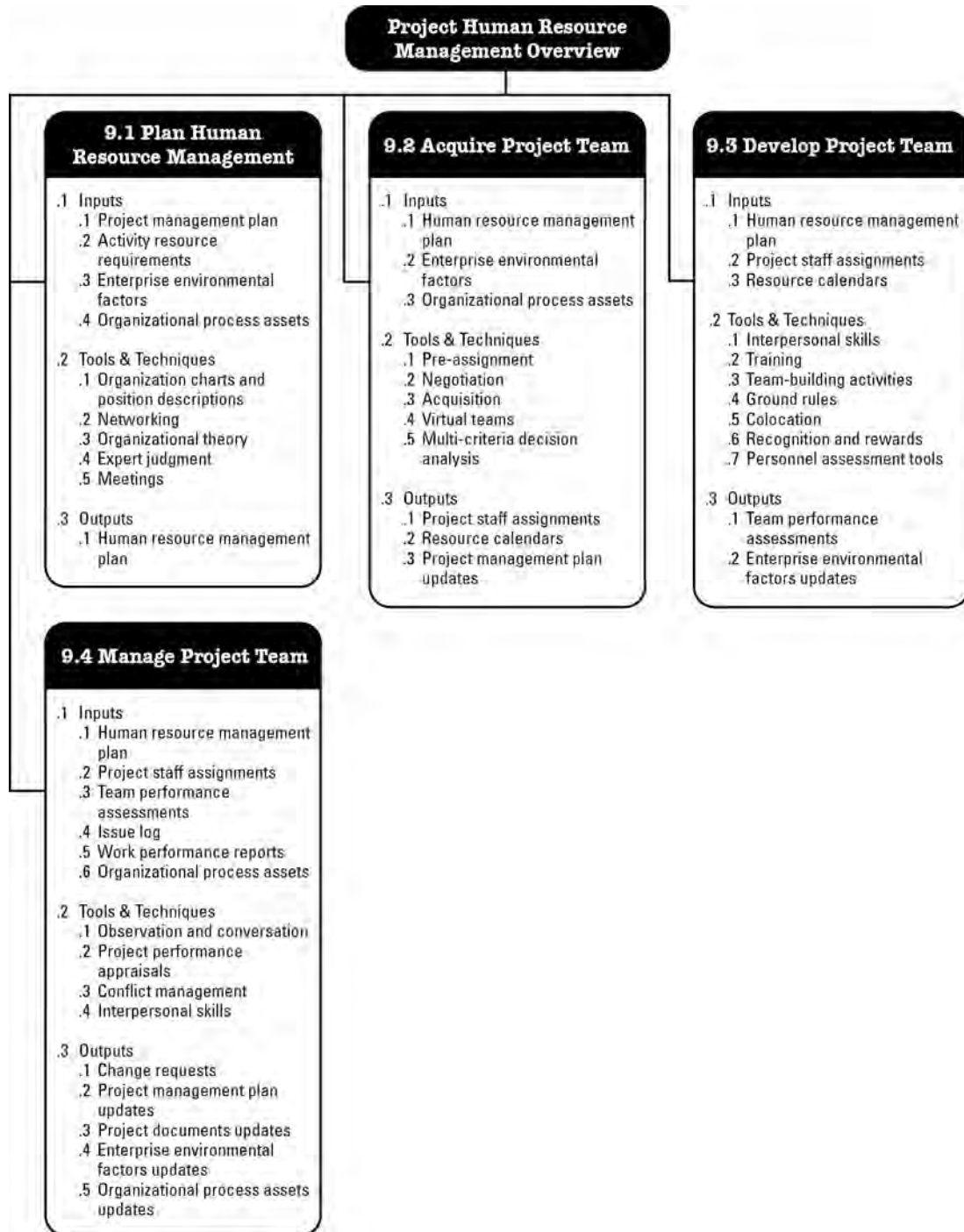


Gráfico 9-1. Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

9.1 Planificar la Gestión de Recursos Humanos

Planificar la Gestión de Recursos Humanos es el proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la administración de personal. El beneficio clave de este proceso es que establece los roles y responsabilidades del proyecto, los organigramas del proyecto y el plan para la administración de personal, el cual incluye el cronograma para la

adquisición y liberación del personal. El Gráfico 9-2 muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso. El Gráfico 9-3 representa el diagrama de flujo de datos del proceso.



Gráfico 9-2. Planificar la Gestión de Recursos Humanos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

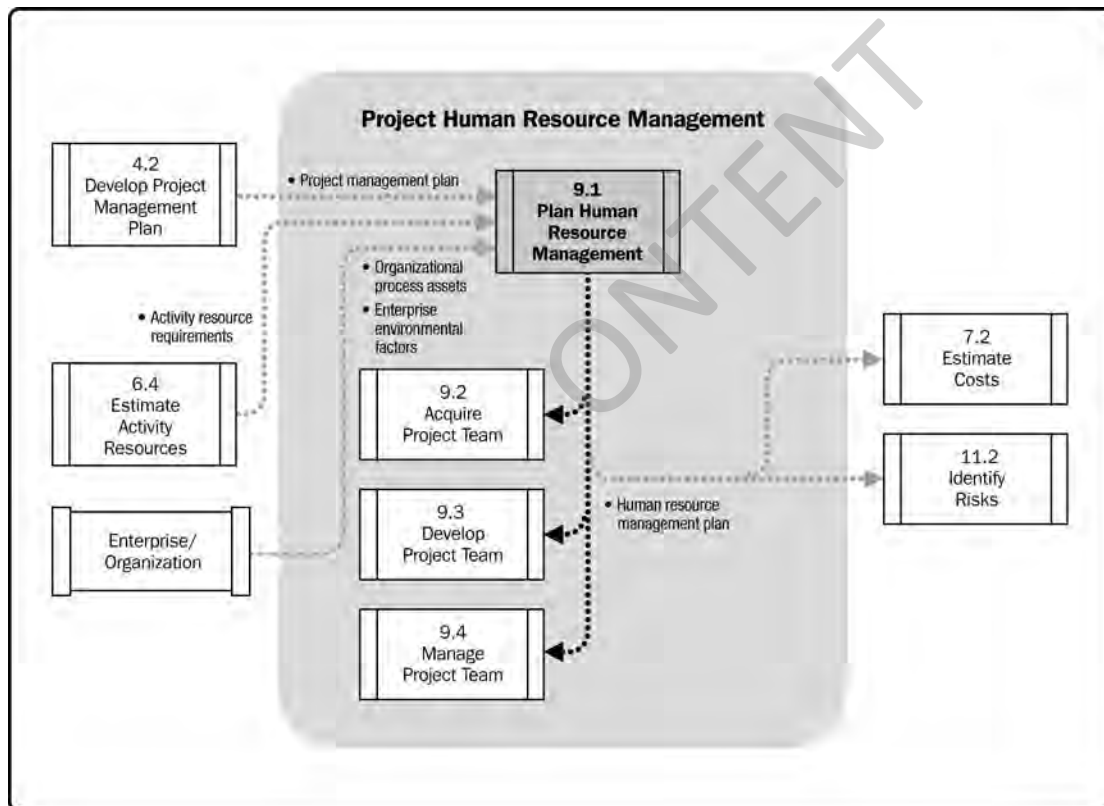


Gráfico 9-3. Diagrama de Flujo de Datos de Planificar la Gestión de Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos se utiliza para determinar e identificar aquellos recursos humanos que posean las habilidades requeridas para el éxito del proyecto. El plan de gestión de recursos humanos describe la manera en que se tratarán y estructurarán, en el ámbito de un proyecto, los roles y responsabilidades, las relaciones de comunicación y la administración de personal. También contiene el plan para la administración de personal, el cual incluye los cronogramas para la adquisición y liberación del personal, la identificación de necesidades de capacitación, las estrategias para desarrollar el espíritu de equipo, los planes para los programas de reconocimiento y recompensas, las consideraciones relativas al cumplimiento, los asuntos relativos a la seguridad y el impacto del plan para la administración de personal en la organización.

Una planificación de recursos humanos eficaz debe tener en cuenta y planificar la disponibilidad o la competencia por los recursos humanos escasos. En el ámbito del proyecto se pueden asignar roles tanto a equipos como a miembros del equipo. Dichos equipos o miembros del equipo pueden pertenecer o no a la organización que lleva a cabo el proyecto. Es posible que otros proyectos compitan por recursos humanos con las mismas competencias o conjuntos de habilidades. Dados estos factores, los costos, cronogramas, riesgos, calidad y otras áreas del proyecto pueden verse afectados considerablemente.

9.1.1 Planificar la Gestión de Recursos Humanos: Entradas

9.1.1.1 Plan para la Dirección del Proyecto

Se describe en la Sección 4.2.3.1. El plan para la dirección del proyecto se utiliza para desarrollar el plan de gestión de recursos humanos, tal como se describe en la Sección 9.1.3.1. La información que se utiliza para el desarrollo del plan de gestión de recursos humanos incluye, pero no está limitada:

- el ciclo de vida del proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase,
- el modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto;
- un plan de gestión de cambios que describa el modo en que se monitorearán y controlarán los mismos;
- un plan de gestión de la configuración que documente cómo se llevará a cabo dicha gestión;
- una descripción de cómo la integridad de las líneas base del proyecto serán mantenidas, y
- las necesidades y los métodos de comunicación entre los interesados.

9.1.1.2 Recursos Requeridos para la Actividad

Se describen en la Sección 6.4.3.1. La planificación de recursos humanos utiliza los requerimientos de recursos de la actividad para determinar las necesidades de recursos humanos para el proyecto. Los requisitos preliminares relativos a los miembros del equipo del proyecto necesarios y sus competencias son elaborados gradualmente, como parte del proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos.

9.1.1.3 Factores Ambientales de la Empresa

Se describen en la Sección 2.1.5. Entre los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos se cuentan:

- la cultura y la estructura de la organización,
- los recursos humanos existentes,
- la dispersión geográfica de los miembros del equipo,
- las políticas de administración de personal y
- las condiciones del mercado.

9.1.1.4 Activos de los Procesos de la Organización

Se describen en la Sección 2.1.4. Entre los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos se cuentan:

- los procesos estándares de la organización, políticas y descripción de roles;

- las plantillas para organigramas y descripciones de puestos de trabajo;
- las lecciones aprendidas sobre las estructuras de la organización que han funcionado en proyectos anteriores, y
- los procedimientos de escalamiento para la gestión de incidencias en el equipo y en la organización ejecutante.

9.1. 2 Planificar la Gestión de Recursos Humanos: Herramientas y Técnicas

9.1.2.1 Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo

Existen diversos formatos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los formatos se enmarcan en uno de los siguientes tres tipos (Gráfico 9-4): jerárquico, matricial y tipo texto. Además, algunas asignaciones del proyecto se enumeran en planes secundarios, tales como los planes de gestión de riesgos, de calidad o de las comunicaciones. A pesar del método utilizado, el objetivo es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un propietario sin ambigüedades y que todos los miembros del equipo tienen un claro entendimiento de sus roles y responsabilidades. Por ejemplo, e puede utilizar un formato jerárquico para representar los roles a alto nivel, mientras que un formato tipo texto puede ser más adecuado para documentar las responsabilidades detalladas.

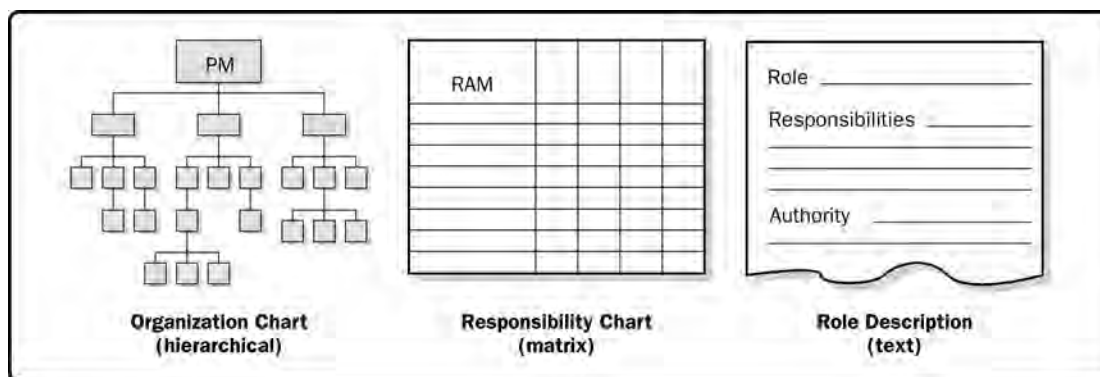


Gráfico 9-4. Formatos de Definición de Roles y Responsabilidades

- **Diagramas jerárquicos.** La estructura tradicional de organigrama puede utilizarse para representar los cargos y relaciones en un formato gráfico descendente. Las estructuras de desglose del trabajo (EDT/WBS) diseñadas para mostrar cómo se descomponen los entregables del proyecto en paquetes de trabajo, proporcionan una manera de mostrar áreas de responsabilidad de alto nivel. Mientras que la EDT/WBS muestra un desglose de los entregables del proyecto, la estructura de desglose de la organización (OBS) está ordenada según los departamentos, unidades o equipos existentes en una organización, con la enumeración de las actividades del proyecto o los paquetes de trabajo debajo de cada departamento. Un departamento operativo, como el de tecnología de la información o el de compras, puede ver todas sus responsabilidades dentro del proyecto consultando la parte que le corresponde en la OBS. La estructura de desglose de recursos (RBS) es una lista jerárquica de los recursos, relacionados por categoría y tipo de recurso, que se utiliza para facilitar la planificación y el control del trabajo del proyecto. Cada uno de los niveles anidados (inferiores) representa una descripción más detallada del recurso hasta llegar a una

con el suficiente nivel de detalle para que se pueda utilizar en conjunto con la estructura de desglose del trabajo (WBS) de modo que permita planificar, monitorear y controlar el trabajo. La estructura de desglose de recursos es útil para realizar el seguimiento de los costos del proyecto y se puede alinear con el sistema contable de la organización. Puede contener categorías de recursos que no sean los recursos humanos.

- **Diagramas matriciales.** Una matriz de asignación de responsabilidades (RAM) es una tabla que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo. Se utiliza para ilustrar las relaciones entre los paquetes de trabajo o las actividades y los miembros del equipo del proyecto. En proyectos grandes, las RAMs se pueden desarrollar en varios niveles. Por ejemplo, una RAM de alto nivel puede definir cuál es la responsabilidad de un grupo o unidad del equipo del proyecto dentro de cada componente de la EDT/WBS, mientras que las RAMs de nivel inferior se utilizan dentro del grupo para especificar roles, responsabilidades y niveles de autoridad para actividades específicas. El formato matricial muestra todas las actividades asociadas con una persona y todas las personas asociadas con una actividad. Esto también asegura que existe un único responsable de cada tarea para evitar confusión de responsabilidades. Un ejemplo de RAM es una matriz RACI, que en inglés significa “Responsible (R), Accountable (A), Consulted (C), Informed (I)” (persona responsable de ejecutar la tarea, persona con responsabilidad última sobre la tarea, persona a la que se consulta sobre la tarea, persona a la que se debe informar sobre la tarea), como se muestra en el Gráfico 9-5. El diagrama de ejemplo muestra el trabajo a realizar en la columna izquierda como “actividades”. Los recursos asignados se pueden representar como individuos o como grupos. El director del proyecto puede elegir otras opciones, tales como las designaciones “líder” o “recurso”, u otras que resulten adecuadas para el proyecto. Una matriz RACI es una herramienta útil cuando el equipo está constituido por recursos internos y externos, a fin de asegurar una diferenciación clara de roles y expectativas.

RACI Chart	Person				
Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Create charter	A	R	I	I	I
Collect requirements	I	A	R	C	C
Submit change request	I	A	R	R	C
Develop test plan	A	C	I	I	R

R = Responsible A = Accountable C = Consult I = Inform

Gráfico 9-5. Matriz RACI

- **Formatos tipo texto.** Las responsabilidades de los miembros del equipo que requieran descripciones detalladas se pueden especificar mediante formatos de texto. Generalmente en forma de resumen, los documentos suministran información sobre

aspectos tales como responsabilidades, autoridad, competencias y cualificaciones. Los documentos se conocen por nombres diversos, entre ellos descripciones de puestos de trabajo y formularios de rol-responsabilidad-autoridad. Estos documentos se pueden usar como plantillas para proyectos futuros, en particular cuando la información se actualiza a lo largo del proyecto mediante la aplicación de las lecciones aprendidas.

9.1.2.2 Creación de Relaciones de Trabajo

La creación de relaciones de trabajo es la interacción formal e informal con otras personas dentro de una organización, industria o entorno profesional. Es una manera constructiva de comprender los factores políticos e interpersonales que tendrán un impacto sobre la eficacia de las diferentes opciones de administración de personal. La gestión de recursos humanos se beneficia de la creación de relaciones de trabajo, al mejorar el conocimiento y el acceso a activos de recursos humanos tales como competencias sólidas, experiencia especializada y oportunidades de colaboración externas. Entre los ejemplos de actividades de creación de relaciones de trabajo se pueden citar la correspondencia proactiva, los almuerzos de negocios, las conversaciones informales, incluyendo reuniones y eventos, las conferencias especializadas y los simposios. La creación de relaciones de trabajo puede ser una técnica útil en el inicio de un proyecto. También puede ser una manera eficaz de mejorar el desarrollo profesional de la dirección del proyecto tanto a lo largo del mismo como una vez finalizado.

9.1. 2.3 Teoría de la Organización

La teoría de la organización suministra información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización. El uso eficaz de temas comunes de teoría de la organización puede reducir la cantidad de tiempo, costo y esfuerzo necesarios para crear las salidas del proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos, así como mejorar la eficiencia de la planificación. Es importante considerar que las respuestas individuales, el desempeño individual y las características de las relaciones personales varían en función de las diferentes estructuras de la organización. Asimismo, las teorías de la organización aplicables pueden recomendar ejercer un estilo de liderazgo flexible que se adapte a los cambios en el nivel de madurez de un equipo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

9.1.2.4 Juicio de Expertos

Al desarrollar el plan de gestión de recursos humanos, se utiliza el juicio de expertos para:

- enumerar los requisitos preliminares para las habilidades requeridas;
- evaluar los roles requeridos para el proyecto con base en las descripciones estándar de roles de la organización;
- determinar el nivel de esfuerzo preliminar y el número de recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto;
- determinar las relaciones de comunicación necesarias basadas en la cultura de la organización;
- proporcionar guías sobre los tiempos a tener en cuenta para la adquisición de personal, basadas en las lecciones aprendidas y en las condiciones del mercado;
- identificar los riesgos asociados a los planes de adquisición, retención y liberación de personal, e

- identificar y recomendar programas para cumplir con los contratos gubernamentales y sindicales aplicables.

9.1.2.5 Reuniones

Al planificar la gestión de recursos humanos del proyecto, el equipo de dirección del proyecto mantendrá reuniones de planificación. Estas reuniones hacen uso de una combinación de otras herramientas y técnicas para permitir a todos los miembros del equipo de dirección del proyecto alcanzar un consenso sobre el plan de gestión de recursos humanos.

9.1.3 Planificar la Gestión de Recursos Humanos: Salidas

9.1.3.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos

El plan de gestión de recursos humanos, el cual forma parte del plan para la dirección del proyecto, proporciona una guía sobre el modo en que se deberían definir, adquirir, dirigir y finalmente liberar los recursos humanos del proyecto. El plan de gestión de recursos humanos y sus revisiones posteriores, también son entradas al proceso Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.

El plan de gestión de recursos humanos incluye, entre otros, los siguientes elementos:

- **Roles y responsabilidades.** Al enumerar los roles y responsabilidades necesarios para completar un proyecto deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:
 - *Rol.* La función asumida por o asignada a una persona en el ámbito del proyecto. Ejemplos de roles en un proyecto son el de ingeniero civil, de analista de negocio y de coordinador de pruebas. La claridad del rol en lo relativo a su autoridad, responsabilidades y límites, también se debe documentar.
 - *Autoridad.* El derecho de asignar los recursos del proyecto, tomar decisiones, firmar aprobaciones, aceptar entregables e influir sobre otras personas para llevar a cabo el trabajo del proyecto. Ejemplos de decisiones que requieren una autoridad clara incluyen la selección de un método para completar una actividad, la aceptación de calidad y la manera de responder ante las desviaciones del proyecto. Los miembros del equipo funcionan mejor cuando sus niveles individuales de autoridad concuerdan con sus responsabilidades individuales.
 - *Responsabilidad.* Las tareas asignadas y el trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del mismo.
 - *Competencia.* La habilidad y la capacidad requeridas para completar las actividades asignadas dentro de las restricciones del proyecto. Si los miembros del equipo del proyecto no poseen las competencias necesarias, el desempeño puede verse amenazado. Cuando se identifican tales desequilibrios, se originan respuestas proactivas, tales como capacitación, contratación, cambios en el cronograma o en el alcance.
- **Organigramas del proyecto.** Un organigrama del proyecto es una representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto y de sus relaciones de comunicación. Dependiendo de las necesidades del proyecto, puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general. Por ejemplo, el organigrama de proyecto

para un equipo de respuesta a catástrofes conformado por 3.000 personas tendrá un mayor nivel de detalle que el organigrama de un proyecto interno, conformado por veinte personas.

- **Plan para la administración de personal.** El plan para la administración de personal es un componente del plan de gestión de recursos humanos que describe cuándo y cómo se van a incorporar los miembros del equipo del proyecto y durante cuánto tiempo se les va a necesitar. Describe cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos. El plan para la administración de personal puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general, dependiendo de las necesidades del proyecto. El plan se actualiza recurrentemente durante el proyecto, para dirigir la adquisición continua de miembros del equipo y las acciones para su desarrollo. La información en el plan de administración de personal varía según el área de aplicación y el tamaño del proyecto, sin embargo los aspectos a considerar incluyen:
 - *Adquisición de personal.* Surge una serie de preguntas al planificar la incorporación de miembros al equipo del proyecto. Por ejemplo, si los recursos humanos provienen de la propia organización o de fuentes externas contratadas, si los miembros del equipo necesitan trabajar en una ubicación centralizada o pueden hacerlo desde lugares remotos, los costos asociados con cada nivel de conocimiento requerido para el proyecto y el nivel de asistencia que pueden proporcionar el departamento de recursos humanos de la organización y los gerentes funcionales al equipo de dirección del proyecto.
 - *Calendarios de recursos.* Calendarios que identifican los días y turnos de trabajo en los cuales está disponible cada recurso específico. El plan para la administración de personal describe los marcos temporales necesarios para los miembros del equipo del proyecto, ya sea de manera individual o colectiva, así como cuándo deberían iniciarse las actividades de adquisición, como la contratación de personal. Una de las herramientas que sirven para representar los recursos humanos es el histograma de recursos, utilizado por el equipo de dirección del proyecto, como medio para representar de manera visual la asignación de los recursos a las diferentes partes interesadas. Este diagrama ilustra el número de horas que una persona, departamento o equipo de proyecto completo, va a necesitar semanal o mensualmente durante el transcurso del proyecto. El diagrama puede incluir una línea horizontal que representa la cantidad máxima de horas disponibles por parte de un recurso particular. Las barras que se extienden más allá de la cantidad máxima de las horas disponibles, identifican la necesidad de contar con una estrategia de optimización de recursos (Sección 6.6.2.4), tal como añadir recursos adicionales o modificar el cronograma. El Gráfico 9-6 muestra un ejemplo de histograma de recursos.

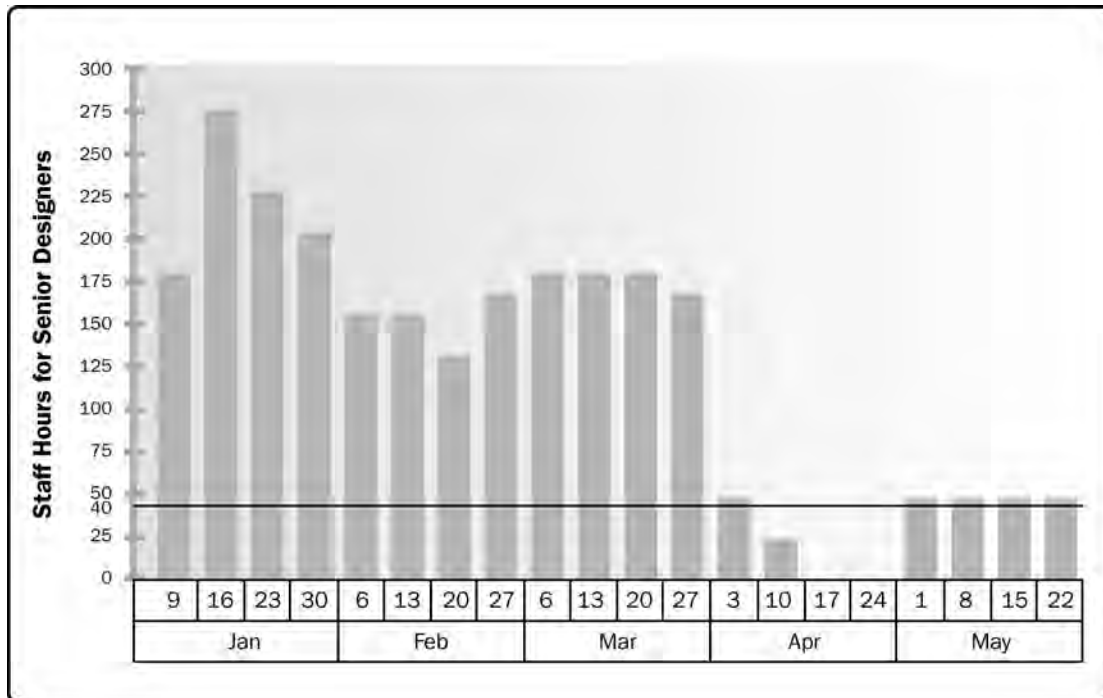


Gráfico 9-6. Ejemplo de Histograma de Recursos

- *Plan de liberación del personal.* Determinar el método y el calendario de liberación de los miembros del equipo beneficia tanto al proyecto como a los miembros del equipo. Cuando se liberan los miembros del equipo de un proyecto, los costos asociados con esos recursos no siguen siendo cargados al proyecto, reduciendo así sus costos. La moral mejora cuando se ha planificado anticipadamente una transición gradual a los próximos proyectos. Un plan de liberación de personal también ayuda a mitigar los riesgos relativos a los recursos humanos que pueden ocurrir durante un proyecto o al finalizar el mismo.
- *Necesidades de capacitación.* Si se espera que los miembros del equipo que serán asignados no tendrán las competencias requeridas, puede desarrollarse un plan de capacitación como parte del proyecto. El plan también puede incluir medios para ayudar a los miembros del equipo a obtener certificaciones que respalden su capacidad para beneficiar al proyecto.
- *Reconocimiento y recompensas.* Los criterios claros de recompensas y un sistema planificado para su uso ayudan a fomentar y reforzar los comportamientos deseados. Para ser eficaces, el reconocimiento y las recompensas deben basarse en las actividades y el desempeño que estén bajo el control de la persona. Por ejemplo, un miembro de un equipo que será recompensado por alcanzar los objetivos de costos debe tener un nivel de control apropiado sobre las decisiones que afectan los gastos. Crear un plan con períodos de distribución de recompensas establecido, asegura que efectivamente se realice el reconocimiento y que no se olvide. El reconocimiento y las recompensas forman parte del proceso Desarrollar el Equipo del Proyecto (Sección 9.3).

- *Cumplimiento.* El plan para la administración de personal puede incluir estrategias para cumplir con las normativas gubernamentales aplicables, los convenios colectivos de trabajo y otras políticas establecidas en materia de recursos humanos.
- *Seguridad.* Las políticas y los procedimientos que protegen a los miembros del equipo frente a los peligros relacionados con la seguridad pueden ser incluidos en el plan para la administración de personal, así como en el registro de riesgos.

9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto

Adquirir el Equipo del Proyecto es el proceso de confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso consiste en describir y guiar la selección del equipo y la asignación de responsabilidades para obtener un equipo competente. El Gráfico 9-7 muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso. El Gráfico 9-8 representa el diagrama de flujo de datos del proceso.



Gráfico 9-7. Adquirir el Equipo del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

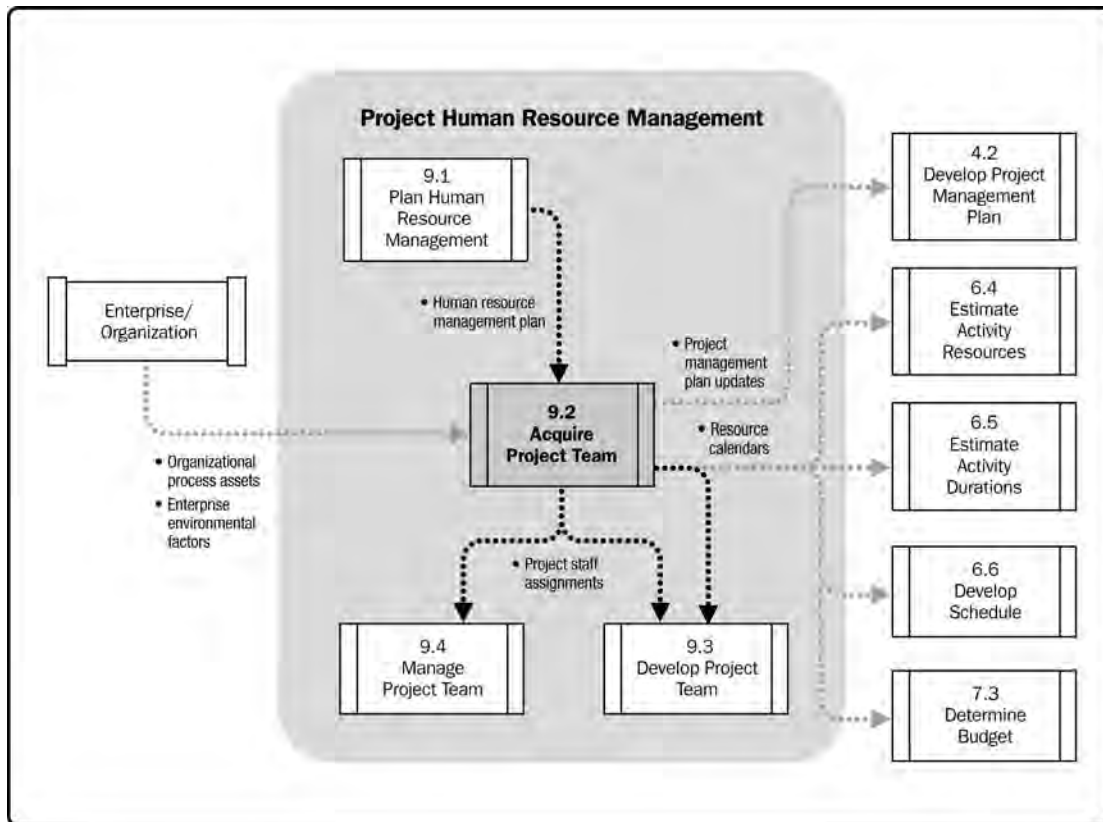


Gráfico 9-8. Diagrama de Flujo de Datos de Adquirir el Equipo del Proyecto

El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control directo sobre la selección de los miembros del equipo, debido a convenios colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a un entorno de proyecto de tipo matricial, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre una variedad de motivos. Es importante tener en cuenta los siguientes factores a lo largo del proceso de adquisición del equipo del proyecto:

- El director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto debería negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos humanos requeridos para el proyecto.
- El hecho de no lograr adquirir los recursos humanos necesarios para el proyecto podría impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos del proyecto. El no disponer de los recursos humanos o de las capacidades suficientes podría disminuir la probabilidad de éxito y, en el peor escenario, podría dar lugar a la cancelación del proyecto.
- Si los recursos humanos no estuvieran disponibles debido a restricciones, tales como factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, podría ser necesario que el director del proyecto o el equipo del proyecto asignase recursos alternativos, posiblemente con competencias inferiores, siempre y cuando no se transgredan criterios legales, normativos, obligatorios o de otro tipo específico.

Estos factores deberían ser considerados y planificados en las etapas de planificación del proyecto. Será necesario que el director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto reflejen el impacto de la no disponibilidad de recursos humanos necesarios en el cronograma, el

presupuesto, los riesgos, la calidad y los planes de capacitación del proyecto, así como en los demás planes para la dirección del mismo.

9.2.1 Adquirir el Equipo del Proyecto: Entradas

9.2.1.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos

Se describe en la Sección 9.1.3.1. El plan de gestión de recursos humanos proporciona una guía sobre el modo en que se deben identificar, adquirir, dirigir y eventualmente liberar los recursos humanos del proyecto. Incluye:

- los roles y las responsabilidades que definen los cargos, las habilidades y las competencias que requiere el proyecto;
- los organigramas del proyecto que indican la cantidad de personas necesarias para el proyecto, y
- el plan para la administración de personal que define los periodos de tiempo durante los cuales se necesitará a cada miembro del equipo del proyecto, así como otra información importante para la adquisición del equipo del proyecto.

9.2.1.2 Factores Ambientales de la Empresa

Se describen en la Sección 2.1.5. Los factores ambientales de la empresa que influyen en el proceso de Adquirir el Equipo del Proyecto son, entre otros:

- la información existente relativa a los recursos humanos, incluidos disponibilidad, niveles de competencia, experiencia previa, interés en trabajar en el proyecto y tarifas;
- las políticas de administración de personal como las relativas a la subcontratación;
- la estructura de la organización tal como se describe en la Sección 2.3.1, y
- la ubicación o las múltiples ubicaciones geográficas.

9.2. 1.3 Activos de los Procesos de la Organización

Se describen en la Sección 2.1.4. Entre los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Adquirir el Equipo del Proyecto se cuentan, entre otros, las políticas, los procesos y los procedimientos estándares de la organización.

9.2.2 Adquirir el Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas

9.2.2.1 Asignación Previa

Cuando los miembros del equipo del proyecto se seleccionan con antelación, se considera que se ha realizado una asignación previa. Esta situación se puede dar si el proyecto resulta de la identificación de personas específicas en el marco de una propuesta competitiva, si el proyecto depende de la experiencia de determinadas personas o si en el acta de constitución del proyecto se definen determinadas asignaciones de personal.

9.2.2.2 Negociación

En muchos proyectos, las asignaciones de personal son negociadas. El equipo de dirección del proyecto podría necesitar negociar con:

- gerentes funcionales, para asegurar que el proyecto reciba personal con las competencias adecuadas dentro del plazo necesario y que los miembros del equipo

del proyecto cuenten con la capacidad, disposición y autorización necesarias para trabajar en el proyecto hasta completar sus responsabilidades;

- otros equipos de dirección de proyectos dentro de la organización ejecutante a fin de asignar de forma adecuada recursos humanos escasos o especializados, y
- organizaciones externas, vendedores, proveedores, contratistas, etc., para conseguir recursos humanos adecuados, escasos, especializados, calificados, certificados o de otro tipo específico. Deberá prestarse especial atención a las políticas externas de negociación, prácticas, procesos, guías, disposiciones legales y otros criterios similares.

La capacidad del equipo de dirección del proyecto para influir en otras personas desempeña un papel importante en la negociación de las asignaciones de personal, al igual que las políticas de las organizaciones implicadas. Por ejemplo, un gerente funcional evaluará los beneficios y la visibilidad de proyectos que compiten, a la hora de determinar a dónde asignar a las personas con un excelente desempeño que son requeridas por diferentes equipos de proyecto.

9.2.2.3 Adquisición

Cuando la organización ejecutante no cuenta con el personal interno necesario para completar un proyecto, los servicios requeridos pueden adquirirse de proveedores externos. Esto puede implicar el contratar consultores individuales o subcontratar trabajo a otra organización.

9.2.2.4 Equipos Virtuales

El uso de equipos virtuales crea nuevas posibilidades a la hora de adquirir a los miembros del equipo del proyecto. Los equipos virtuales se pueden definir como grupos de personas con un objetivo común, que cumplen con sus respectivos roles y que comparten poco o ningún tiempo en reuniones presenciales. La disponibilidad de tecnologías de comunicación tales como el correo electrónico, las teleconferencias, las redes sociales, los encuentros por Internet y las videoconferencias, ha hecho posible la existencia de los equipos virtuales. El modelo de equipo virtual permite:

- formar equipos de personas de la misma organización que viven en áreas geográficas dispersas;
- aportar una experiencia especial a un equipo del proyecto, incluso si el experto no se encuentra en la misma área geográfica;
- incorporar empleados que trabajan desde oficinas instaladas en sus domicilios;
- formar equipos de personas que trabajan en diferentes turnos, horarios o días;
- incluir personas con limitaciones de movilidad o discapacidades, y
- avanzar en proyectos que habrían sido descartados debido a los gastos de desplazamiento.

Los equipos virtuales presentan algunas desventajas, tales como la posibilidad de malos entendidos, la sensación de aislamiento, las dificultades para compartir conocimiento y experiencia entre los miembros del equipo y el costo de la tecnología adecuada. La planificación de las comunicaciones adquiere una importancia cada vez mayor en el entorno de un equipo virtual. Puede ser necesario dedicar tiempo adicional para establecer expectativas claras, facilitar las comunicaciones, desarrollar protocolos para la resolución de conflictos, incluir personas en la toma de decisiones, comprender las diferencias culturales y compartir los méritos de los éxitos.

9.2.2.5 Análisis de Decisiones Multicriterio

Los criterios de selección se utilizan a menudo como parte de la adquisición del equipo del proyecto. El uso de una herramienta de análisis de decisiones multicriterio permite desarrollar y utilizar criterios para calificar o puntuar a los miembros potenciales del equipo del proyecto. Los criterios se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de las necesidades dentro del equipo. A continuación se muestran algunos ejemplos de criterios de selección que se pueden utilizar para puntuar a los miembros del equipo:

- **Disponibilidad.** Identifica si el miembro del equipo está disponible para trabajar en el proyecto dentro del marco temporal necesario. Identifica si existe algún tipo de problema con la disponibilidad durante la línea de tiempo del proyecto.
- **Costo.** Verifica si el costo de añadir el miembro del equipo entra dentro del presupuesto establecido.
- **Experiencia.** Verifica si el miembro del equipo posee la experiencia pertinente para contribuir al éxito del proyecto.
- **Capacidad.** Verifica si el miembro del equipo cuenta con las competencias necesarias para el proyecto.
- **Conocimiento.** Considera si el miembro del equipo posee conocimientos relevantes sobre el cliente, la implementación de proyectos similares y los matices del entorno del proyecto.
- **Habilidades.** Determina si el miembro del equipo posee las habilidades necesarias para utilizar, implementar o capacitar en una herramienta de proyecto.
- **Actitud.** Determina si el miembro del equipo tiene la capacidad de trabajar con otras personas como un equipo cohesionado.
- **Factores internacionales.** Considera la ubicación geográfica del miembro del equipo, su zona horaria y sus capacidades de comunicación.

9.2.3 Adquirir el Equipo del Proyecto: Salidas

9.2.3.1 Asignaciones de Personal al Proyecto

Se considera que el proyecto está dotado de personal cuando se han asignado al equipo las personas adecuadas. La documentación de estas asignaciones puede incluir un directorio del equipo del proyecto, memorandos a los miembros del equipo y nombres incluidos en otras partes del plan para la dirección del proyecto, tales como los organigramas y los cronogramas del proyecto.

9.2.3.2 Calendarios de Recursos

Los calendarios de recursos documentan los periodos de tiempo durante los cuales cada miembro del equipo del proyecto está disponible para trabajar en el proyecto. La creación de un cronograma fiable (Sección 6.6.3.1) depende de la adecuada comprensión de la disponibilidad y de las restricciones del cronograma de cada una de las personas, incluidas las zonas horarias, los horarios de trabajo, el periodo de vacaciones, los feriados o festivos locales y los compromisos con otros proyectos.

9.2. 3.3 Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Los elementos del plan para la dirección del proyecto que pueden ser actualizados, incluyen, entre otros, el plan de gestión de recursos humanos. Por ejemplo, puede ocurrir que la

persona asignada a un rol predefinido no cumpla con todos los requisitos de dotación de personal delineados en el plan de gestión de recursos humanos. Cuando aparecen brechas, es necesario actualizar el plan para la dirección del proyecto para modificar la estructura del equipo, los roles o las responsabilidades.

9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

Desarrollar el Equipo del Proyecto es el proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros y el entorno general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades y competencias personales, empleados motivados, reducción de las tasas de rotación de personal y un desempeño general del proyecto mejorado. El Gráfico 9-9 muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso. El Gráfico 9-10 representa el diagrama de flujo de datos del proceso.



Gráfico 9-9. Desarrollar el Equipo del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

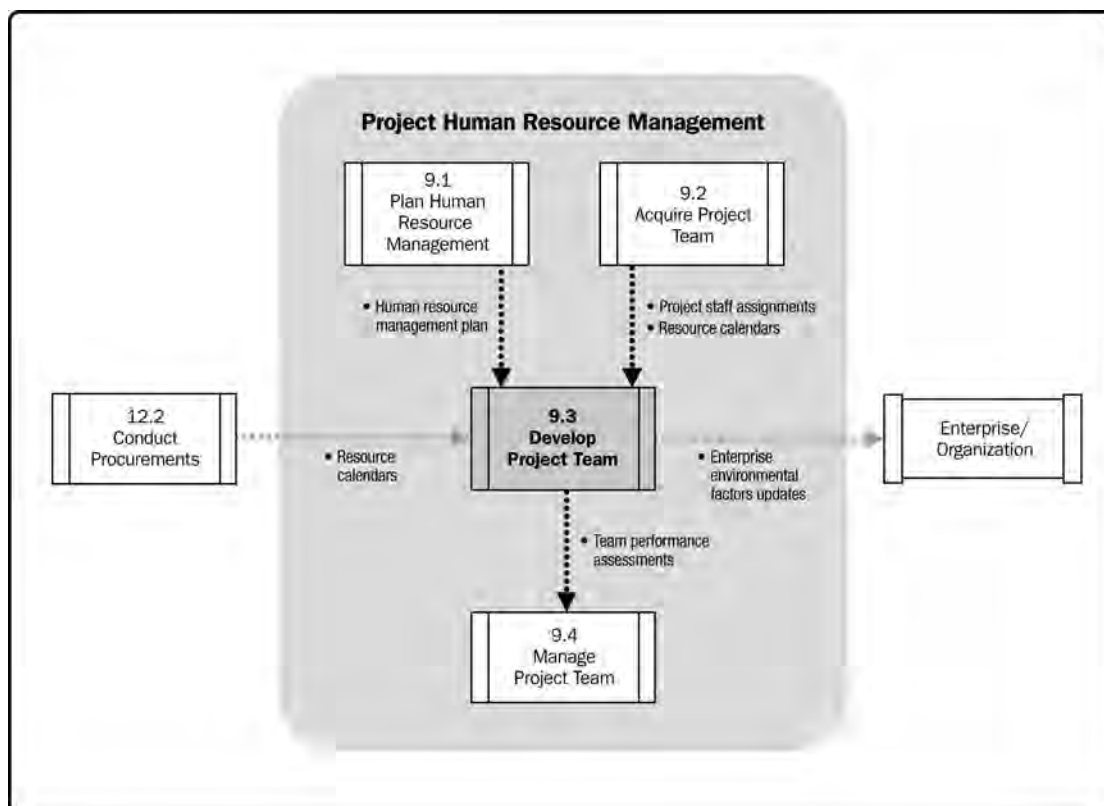


Gráfico 9-10. Diagrama de Flujo de Datos de Desarrollar el Equipo del Proyecto

Los directores de proyecto deben adquirir las habilidades para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos de proyecto para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto. El trabajo en equipo es un factor crítico para el éxito del proyecto, y el desarrollo de equipos de proyecto eficaces es una de las responsabilidades fundamentales del director del proyecto. Los directores de proyecto deben crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo. Deben motivar constantemente a su equipo proporcionando desafíos y oportunidades, brindando retroalimentación y apoyo de manera oportuna, según las necesidades y reconociendo y recompensando el buen desempeño. Se puede lograr un alto desempeño del equipo mediante una comunicación abierta y efectiva, la creación de oportunidades para desarrollar el espíritu de equipo, el desarrollo de la confianza entre los miembros del equipo, la gestión de conflictos de manera constructiva y fomentando la toma de decisiones y la resolución de problemas colaborativa. El director del proyecto debe solicitar apoyo de la dirección y/o influir en los interesados adecuados a fin de adquirir los recursos necesarios para desarrollar equipos de proyecto eficaces.

Los directores de proyecto se desempeñan en un entorno global y trabajan en proyectos caracterizados por la diversidad cultural. Los miembros del equipo a menudo cuentan con experiencia en diversas industrias, conocen diferentes idiomas y en ocasiones se comunican en el “idioma del equipo” que puede ser un idioma o una norma diferente de su lengua materna. El equipo de dirección del proyecto debe sacar provecho de las diferencias culturales, centrarse en desarrollar y apoyar al equipo del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo, así como promover el trabajo conjunto de manera interdependiente en un clima de confianza mutua. Desarrollar el equipo del proyecto mejora las habilidades de las personas, sus competencias técnicas, el entorno general del equipo y el desempeño del proyecto. Esto requiere una comunicación clara, oportuna, eficaz y eficiente entre los miembros del equipo a lo largo de la vida del proyecto. Los objetivos de desarrollo de un equipo de proyecto incluyen, entre otros:

- mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo para aumentar su capacidad para completar los entregables del proyecto, disminuir los costos, acortar los cronogramas y mejorar la calidad;
- mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo para elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo, y
- crear una cultura de equipo dinámico, cohesivo y colaborativo para (1) mejorar la productividad tanto individual como grupal, el espíritu de equipo y la cooperación, y (2) permitir la capacitación cruzada y la tutoría entre los miembros del equipo para intercambiar conocimientos y experiencia.

9.3.1 Desarrollar el Equipo del Proyecto: Entradas

9.3.1.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos

Se describe en la Sección 9.1.3.1. El plan de gestión de recursos humanos proporciona una guía sobre el modo en que se deben definir, adquirir, dirigir, controlar y finalmente liberar los recursos humanos del proyecto. Identifica las estrategias y planes de capacitación para desarrollar el equipo del proyecto. Elementos tales como recompensas, retroalimentación, capacitación adicional y acciones disciplinarias, pueden agregarse al plan, como resultado de las evaluaciones periódicas de desempeño del equipo y otras formas de gestión del equipo del proyecto.

9.3.1.2 Asignaciones del Personal del Proyecto

Se describe en la Sección 9.2.3.1. El desarrollo del equipo comienza con una lista de los miembros del equipo del proyecto. Los documentos de asignación de personal al proyecto identifican las personas que pertenecen al equipo.

9.3.1.3 Calendarios de Recursos

Se describe en la Sección 9.2.3.2. Los calendarios de recursos identifican los momentos en que los miembros del equipo del proyecto pueden participar en las actividades de desarrollo del equipo.

9.3.2 Desarrollar el Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas

9.3.2.1 Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales, en ocasiones conocidas como "habilidades blandas", son competencias conductuales que incluyen capacidades como habilidades de comunicación, inteligencia emocional, resolución de conflictos, negociación, influencia, desarrollo del espíritu de equipo y facilitación de grupos. Estas habilidades blandas resultan ser activos valiosos a la hora de desarrollar el equipo del proyecto. El equipo de dirección del proyecto puede, por ejemplo, utilizar la inteligencia emocional para reducir la tensión y aumentar la cooperación mediante la identificación, la evaluación y el control de los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipando sus acciones, reconociendo sus inquietudes y haciendo un seguimiento de sus problemas.

9.3.2.2 Capacitación

La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. La capacitación puede ser formal o informal. Algunos ejemplos de métodos de capacitación son la capacitación en el aula, la capacitación por Internet, la capacitación basada en computadoras, la capacitación en el puesto de trabajo a cargo de otro miembro del equipo del proyecto, la tutoría y el entrenamiento. Si los miembros del equipo del proyecto no cuentan con las habilidades de gestión o habilidades técnicas necesarias, dichas habilidades se pueden desarrollar como parte del trabajo del proyecto. La capacitación programada se realiza según lo establecido en el plan de gestión de recursos humanos. La capacitación no programada se realiza como resultado de la observación, la conversación y las evaluaciones del desempeño del proyecto, realizadas durante el proceso de dirigir el equipo del proyecto. Los costos asociados a la capacitación se podrían incluir en el presupuesto del proyecto, o bien ser asumidos por la organización ejecutante, en caso de que las habilidades adquiridas pudieran ser útiles para futuros proyectos. Se podría impartir por parte de instructores internos o externos.

9.3. 2.3 Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo

Las actividades de desarrollo del espíritu de equipo pueden variar desde un asunto tratado en 5 minutos durante una reunión de seguimiento hasta un seminario para la mejora de la relaciones interpersonales impartido por facilitadores profesionales fuera de la organización. El objetivo de las actividades de desarrollo del espíritu de equipo es ayudar a cada uno de los miembros del equipo a trabajar conjuntamente de manera eficaz. Las estrategias de desarrollo del espíritu de equipo resultan especialmente valiosas cuando los miembros del equipo trabajan desde ubicaciones distantes, sin el beneficio del contacto cara a cara. La comunicación y las

actividades informales pueden ayudar a generar un clima de confianza y a establecer buenas relaciones laborales.

El desarrollo del espíritu de equipo es un proceso continuo que resulta fundamental para el éxito del proyecto. Si bien el desarrollo del espíritu de equipo resulta esencial durante las fases iniciales de un proyecto, se trata de un proceso continuo. Resulta inevitable que haya cambios en el entorno de un proyecto y, para gestionarlos de manera eficaz, debe aplicarse un esfuerzo sostenido o renovado que promueva el desarrollo del espíritu de equipo. El director del proyecto debe monitorear continuamente el funcionamiento y el desempeño del equipo a fin de establecer si es necesario implementar acciones para prevenir o corregir diversos problemas del equipo.

Uno de los modelos que se utilizan para describir el desarrollo de un equipo es el de la escalera de Tuckman (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977), que establece cinco etapas de desarrollo por las que pueden pasar los equipos. Aunque por regla general dichos estados se suceden por orden, no es raro que un equipo se quede estancado en una etapa determinada o que retroceda a una etapa anterior. En el caso de proyectos cuyos miembros del equipo han trabajado juntos en el pasado, es posible que se salte alguna de las etapas.

- **Formación.** Esta es la fase en que se reúne el equipo y se informa acerca del proyecto y de cuáles son sus roles y responsabilidades formales. En esta fase, los miembros del equipo tienden a actuar de manera independiente y no demasiado abierta.
- **Turbulencia.** Durante esta fase, el equipo comienza a abordar el trabajo del proyecto, las decisiones técnicas y el enfoque de dirección del proyecto. Si los miembros del equipo no colaboran ni se muestran abiertos a ideas y perspectivas diferentes, el ambiente puede tornarse contraproducente.
- **Normalización.** En la fase de normalización, los miembros del equipo comienzan a trabajar conjuntamente y a ajustar sus hábitos y comportamientos para apoyar al equipo. Los miembros del equipo comienzan a confiar unos en otros.
- **Desempeño.** Los equipos que alcanzan la etapa de actuación funcionan como una unidad bien organizada. Son interdependientes y afrontan los problemas con eficacia y sin complicaciones.
- **Disolución.** En la fase de disolución, el equipo completa el trabajo y se desliga del proyecto. Esto sucede normalmente cuando se libera al personal del proyecto, al estar completos los entregables o como parte de la ejecución del proceso Cerrar el Proyecto o Fase (Sección 4.6).

La duración de una etapa en concreto depende de la dinámica, el tamaño y el liderazgo del equipo. Los directores de proyecto deben tener una buena comprensión de la dinámica de equipo a fin de lograr que los miembros de su equipo atraviesen todas las etapas de manera eficaz.

9.3.2.4 Reglas Básicas

Las reglas básicas establecen expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto. El compromiso con pautas claras desde el comienzo reduce los malentendidos y aumenta la productividad. Discutir las reglas básicas en áreas tales como código de conducta, comunicación, trabajo conjunto o etiqueta de reuniones, permite a los miembros del equipo descubrir valores que son importantes para unos y otros.

Todos los miembros del equipo del proyecto comparten la responsabilidad de hacer cumplir estas reglas una vez que han sido fijadas.

9.3.2.5 Coubicación

La coubicación, también conocida como "tight-matrix" en inglés, implica colocar a varios o a todos los miembros del equipo del proyecto más activos en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo. La coubicación puede ser temporal, como por ejemplo en ocasiones de importancia estratégica durante el proyecto, durante todo el proyecto. Las estrategias de coubicación pueden incluir una sala de reuniones para el equipo (en ocasiones denominada "sala de guerra"), espacios para publicar cronogramas y otras facilidades que contribuyan a la mejora de la comunicación y del sentido de comunidad. Si bien la coubicación se considera una buena estrategia, el uso de equipos virtuales puede aportar beneficios tales como la utilización de recursos más expertos, costos reducidos, menor número de viajes y gastos de reubicación, así como la proximidad de los miembros del equipo a proveedores, clientes u otros interesados clave.

9.3.2.6 Reconocimiento y Recompensas

Parte del proceso de desarrollo del equipo implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable. Los planes originales relativos a las maneras de recompensar a las personas se desarrollan durante el proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos. Es importante comprender que una determinada recompensa otorgada a una persona sólo será eficaz si satisface una necesidad importante para dicha persona. Las decisiones relativas a la concesión de recompensas se toman, de manera formal o informal, durante el proceso de dirigir el equipo del proyecto mediante evaluaciones del desempeño del proyecto (Sección 9.4.2.2). Se deberían tener en cuenta las diferencias culturales a la hora de determinar el reconocimiento y las recompensas.

Las personas son motivadas cuando se sienten valoradas dentro de la organización, y esta valoración se demuestra mediante las recompensas que reciben. En general, el dinero se ve como un aspecto tangible dentro de cualquier sistema de recompensas, pero las recompensas intangibles pueden ser tanto o más eficaces. A la mayoría de los miembros del equipo del proyecto les motiva la oportunidad de progresar, lograr y aplicar sus habilidades profesionales para hacer frente a nuevos desafíos. Una buena estrategia para los directores del proyecto consiste en otorgar al equipo todo el reconocimiento posible durante el ciclo de vida del proyecto, en lugar de esperar a la finalización del mismo para hacerlo.

9.3.2.7 Herramientas para la Evaluación del Personal

Las herramientas para la evaluación del personal proporcionan al director y al equipo del proyecto un conocimiento sobre las áreas de fortaleza y de debilidad. Estas herramientas ayudan al director del proyecto a evaluar las preferencias y las aspiraciones del equipo, cómo procesan y organizan la información, cómo tienden a tomar las decisiones y cómo prefieren relacionarse con otras personas.

Existen diversas herramientas disponibles, tales como las encuestas de actitud, las evaluaciones específicas, las entrevistas estructuradas, las pruebas de habilidad y los grupos focales. Estas herramientas pueden proporcionar una mejor comprensión, confianza, compromiso y comunicación entre los miembros del equipo y fomentar unos equipos más productivos a lo largo del desarrollo del proyecto.

9.3.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto: Salidas

9.3.3.1 Evaluaciones de Desempeño del Equipo

A medida que se implementan esfuerzos de desarrollo del equipo del proyecto, tales como la capacitación, el desarrollo del espíritu de equipo y la cohesión, el equipo de dirección del proyecto realiza evaluaciones, formales o informales, de la eficacia del equipo. Es de esperar que las estrategias y actividades eficaces de desarrollo del equipo mejoren su desempeño, lo cual incrementa la probabilidad de cumplir con los objetivos del proyecto. Los criterios de evaluación del desempeño del equipo deben ser establecidos por todas las partes pertinentes e incorporados en las entradas del proceso Desarrollar el Equipo del Proyecto.

El desempeño de un equipo exitoso se mide en términos de éxito técnico conforme a objetivos previamente acordados para el proyecto (incluidos los niveles de calidad), de desempeño según el cronograma del proyecto (finalizado en el plazo requerido) y de desempeño según el presupuesto (finalizado dentro de las restricciones financieras). Los equipos de alto desempeño se caracterizan por este funcionamiento orientado a las tareas y a los resultados.

La evaluación de la eficacia de un equipo puede incluir indicadores tales como:

- mejoras en las habilidades que permiten a las personas realizar las tareas de manera más eficaz,
- mejoras a nivel de las competencias que ayudan al equipo a funcionar mejor como equipo,
- reducción del índice de rotación del personal y
- mayor cohesión del equipo en que los miembros comparten abiertamente información y experiencias y se ayudan mutuamente para mejorar el desempeño general del proyecto.

Como resultado de la realización de una evaluación de desempeño general del equipo, el equipo de dirección del proyecto puede identificar la capacitación, el entrenamiento, la tutoría, la asistencia o los cambios requeridos para mejorar el desempeño del equipo. Esto debería incluir también la identificación de los recursos adecuados o requeridos para alcanzar e implementar las mejoras identificadas en la evaluación. Estos recursos y recomendaciones para la mejora del equipo se deben documentar adecuadamente y remitir a las partes pertinentes.

9.3.3.2 Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa

Entre los factores ambientales de la empresa que pueden ser actualizados como resultado del proceso Desarrollar el Equipo del Proyecto se cuentan, entre otros, la administración del personal, los registros de capacitación de los empleados y las evaluaciones de habilidades.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Dirigir el Equipo del Proyecto es el proceso de seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar los cambios en el equipo con el fin de optimizar el desempeño del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que influye en el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos, resuelve los problemas y evalúa el desempeño de los miembros del equipo. El Gráfico 9-11 muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso. El Gráfico 9-12 representa el diagrama de flujo de datos del proceso.



Gráfico 9-11. Dirigir el Equipo del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

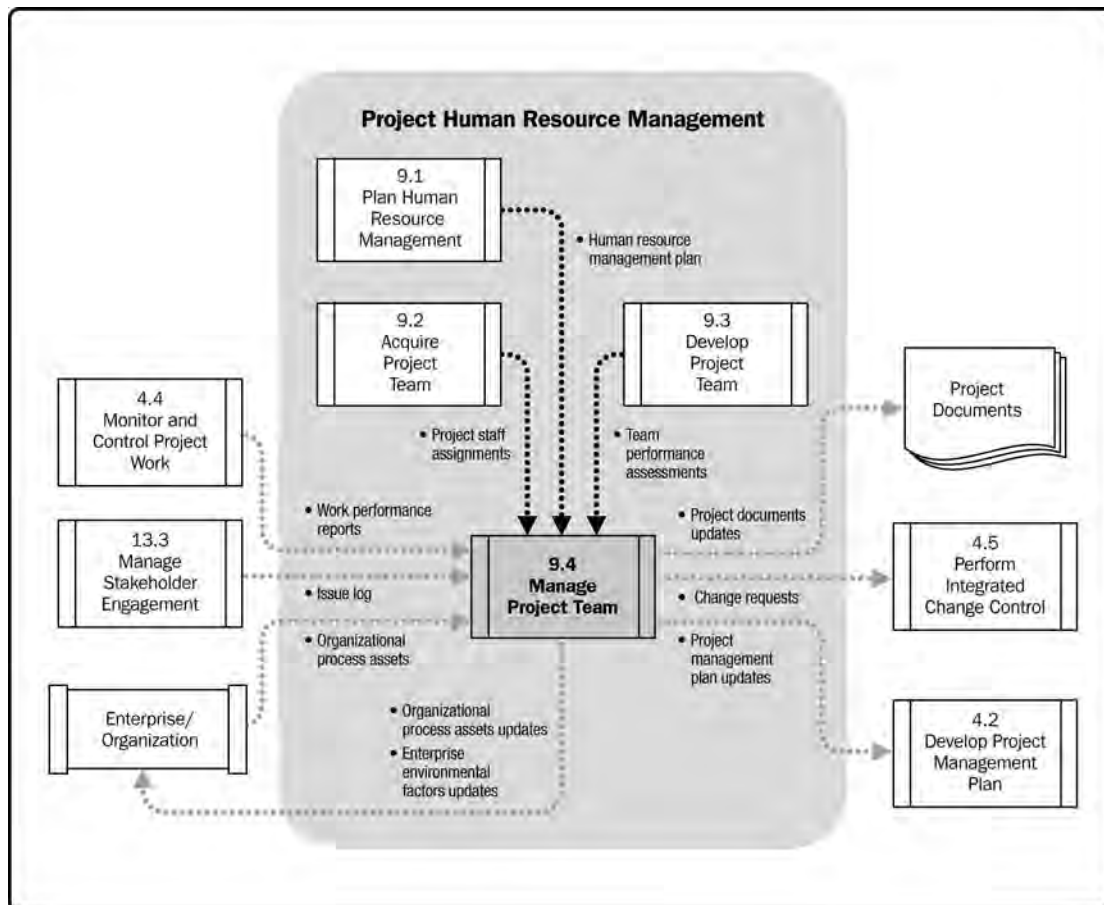


Gráfico 9-12. Diagrama de Flujo de Datos de Dirigir el Equipo del Proyecto

Como resultado de dirigir el equipo del proyecto, se envían solicitudes de cambio, se actualiza el plan de gestión de recursos humanos, se resuelven los problemas, se suministran datos de entrada para las evaluaciones del desempeño y se añaden lecciones aprendidas a la base de datos de la organización.

Dirigir el equipo del proyecto requiere una variedad de habilidades directivas para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño. La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. Los

directores de proyecto deben asignar tareas desafiantes a los miembros del equipo y otorgar reconocimiento por el alto desempeño.

9.4.1 Dirigir el Equipo del Proyecto: Entradas

9.4.1.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos

Se describe en la Sección 9.1.3.1. El plan de gestión de recursos humanos proporciona una guía sobre el modo en que se deben definir, adquirir, dirigir, controlar y finalmente liberar los recursos humanos del proyecto. Incluye, entre otros:

- roles y responsabilidades,
- organización del proyecto y
- plan para la administración de personal.

9.4. 1.2 Asignaciones del Personal del Proyecto

Se describe en la Sección 9.2.3.1. Las asignaciones de personal al proyecto proporcionan documentación, la cual incluye la lista de los miembros del equipo del proyecto.

9.4.1.3 Evaluaciones de Desempeño del Equipo

Se describen en la Sección 9.3.3.1. El equipo de dirección del proyecto realiza continuamente evaluaciones formales o informales del desempeño del equipo del proyecto. Al realizar continuamente estas evaluaciones de desempeño del equipo del proyecto, pueden llevarse a cabo acciones para resolver los incidentes o asuntos, hacer ajustes en la comunicación, abordar los conflictos y mejorar la interacción del equipo.

9.4.1.4 Registro de Incidentes

Los incidentes surgen durante la dirección del equipo del proyecto. Se puede utilizar un registro de incidentes para documentar y monitorear quién es responsable de la resolución de los incidentes específicos antes de una fecha límite.

9.4.1.5 Informes de Desempeño del Trabajo

Se describen en la Sección 4.4.3.2. Los informes de desempeño del trabajo proporcionan documentación sobre el estado actual del proyecto en comparación con las proyecciones del mismo. Entre las áreas de desempeño que pueden ayudar en la gestión del equipo del proyecto se incluyen los resultados provenientes del control del cronograma, del control de costos, del control de calidad y de la validación del alcance. La información de los informes de desempeño y las proyecciones relacionadas ayudan a determinar los requisitos futuros de recursos humanos, los reconocimientos y recompensas, y las actualizaciones al plan para la administración de personal.

9.4.1.6 Activos de los Procesos de la Organización

Se describen en la Sección 2.1.4. Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Dirigir el Equipo del Proyecto, incluyen entre otros:

- certificados de reconocimiento,
- boletines informativos,
- sitios Web,
- estructuras de bonificaciones,
- código corporativo de vestimenta y

- otros beneficios adicionales de la organización.

9.4.2 Dirigir el Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas

9.4.2.1 Observación y Conversación

La observación y la conversación se utilizan para mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo del proyecto. El equipo de dirección del proyecto monitorea el avance en relación con los entregables del proyecto, los logros que son motivo de orgullo para los miembros del equipo y las situaciones o asuntos interpersonales.

9.4.2.2 Evaluaciones de Desempeño del Proyecto

Los objetivos de realizar evaluaciones de desempeño durante el transcurso de un proyecto pueden incluir el aclarar los roles y responsabilidades, proporcionar retroalimentación constructiva a los miembros del equipo, descubrir situaciones desconocidas o no resueltas, desarrollar planes individuales de capacitación y establecer objetivos específicos para períodos futuros.

La necesidad de realizar evaluaciones formales o informales de desempeño del proyecto depende de la duración del proyecto, de su complejidad, de la política de la organización, de los requisitos de los contratos de trabajo y del volumen y la calidad de las comunicaciones regulares.

9.4.2.3 Gestión de Conflictos

Los conflictos resultan inevitables en el entorno de un proyecto. Las fuentes de conflicto incluyen la escasez de recursos, las prioridades de la planificación y los estilos personales de trabajo. Las reglas básicas del equipo, las normas del grupo y las prácticas sólidas de dirección de proyecto, tales como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles, reducen la cantidad de conflictos.

La gestión exitosa de conflictos se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas. Cuando se gestionan adecuadamente, las diferencias de opinión pueden conducir a una mayor creatividad y una mejor toma de decisiones. Si las diferencias se convierten en un factor negativo, los miembros del equipo del proyecto son los responsables iniciales de resolverlas. Si el conflicto se intensifica, el director del proyecto debería ayudar a facilitar una resolución satisfactoria. El conflicto debe abordarse cuanto antes y generalmente en privado, mediante un enfoque directo y constructivo. Si el conflicto perturbador continúa, se puede recurrir a procedimientos formales, incluyendo acciones disciplinarias.

A menudo, el éxito de los directores de proyecto en la dirección de sus equipos depende en gran medida de su capacidad para resolver conflictos. Diferentes directores de proyecto pueden utilizar diferentes métodos de resolución de conflictos. Los factores que influyen en los métodos de resolución de conflictos incluyen:

- la importancia relativa y la intensidad del conflicto,
- la premura que exista para la resolución del conflicto,
- la postura adoptada por las personas involucradas y
- la motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo.

Existen cinco técnicas generales de resolución de conflictos. Dado que cada una de ellas tiene su lugar y su uso, no se presentan en un orden particular:

- **Retirarse/Eludir.** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el problema para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.
- **Suavizar/Adaptarse.** Hacer énfasis en los puntos de acuerdo en lugar de las diferencias; ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones.
- **Consensuar/Conciliar.** Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial.
- **Forzar/Dirigir.** Imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo ganar-perder, y generalmente hacerlas cumplir mediante uso de una posición de poder para resolver una emergencia.
- **Colaborar/Resolver el Problema.** Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un diálogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso.

9.4.2.4 Habilidades Interpersonales

Los directores de proyecto utilizan una combinación de habilidades técnicas, personales y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera adecuada con los miembros del equipo. El uso de habilidades interpersonales adecuadas permite a los directores de proyecto capitalizar las fortalezas de todos los miembros del equipo.

Ejemplos de habilidades interpersonales que un director de proyecto utiliza más a menudo incluyen:

- **Liderazgo.** Los proyectos exitosos requieren fuertes habilidades de liderazgo. El liderazgo es importante en todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Existen múltiples teorías del liderazgo que definen los estilos de liderazgo que se deben utilizar según las necesidades de cada situación o equipo. Es especialmente importante comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño.
- **Influencia.** Dado que en un entorno matricial los directores de proyecto a menudo tienen poca o ninguna autoridad directa sobre los miembros del equipo, su capacidad para influir oportunamente en los interesados resulta vital para el éxito del proyecto. Las habilidades clave para la influencia incluyen:
 - la capacidad de persuadir y expresar con claridad los puntos de vista y las posturas asumidas;
 - altos niveles de habilidades de escucha activa y eficaz;
 - ser consciente y tener en cuenta las diversas perspectivas en cualquier situación, y
 - recopilar información relevante y crítica para abordar los problemas importantes y lograr acuerdos, mientras se mantiene la confianza mutua.
- **Toma de decisiones eficaz.** Esto involucra la habilidad de negociar e influenciar la organización y los equipos de dirección del proyecto. Algunas pautas para la toma de decisiones incluyen:
 - enfocarse en los objetivos perseguidos,
 - seguir un proceso de toma de decisiones,

- estudiar los factores ambientales,
- analizar la información disponible,
- desarrollar las cualidades personales de los miembros del equipo,
- fomentar la creatividad del equipo y
- gestionar el riesgo.

9.4.3 Dirigir el Equipo del Proyecto: Salidas

9.4.3.1 Solicitudes de Cambio

Los cambios en el personal, ya sea por elección o por eventos incontrolables, pueden ejercer un impacto sobre el resto del plan para la dirección del proyecto. Cuando las situaciones del personal afectan al equipo del proyecto apartándolo del plan para la dirección del proyecto ocasionando que se extienda el cronograma o que se exceda el presupuesto, puede procesarse una solicitud de cambio mediante el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. Los cambios en el personal pueden incluir asignar a las personas actividades diferentes, subcontratar parte del trabajo y reemplazar a los miembros del equipo que dejan la organización.

Las acciones preventivas son aquellas acciones que se desarrollan para reducir la probabilidad y/o el impacto de los problemas antes de que ocurran. Estas acciones pueden incluir la capacitación cruzada para reducir los problemas durante las ausencias de los miembros del equipo del proyecto y la aclaración adicional de roles para asegurar que se cumplan todas las responsabilidades.

9.4.3.2 Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Los elementos del plan para la dirección del proyecto que pueden ser actualizados, incluyen, entre otros, el plan de gestión de recursos humanos.

9.4.3.3 Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse de manera indirecta incluyen, entre otros:

- registro de incidentes,
- descripción de roles y
- asignaciones del personal del proyecto.

9.4.3.4 Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa que pueden requerir actualizaciones como resultado del proceso Dirigir el Equipo del Proyecto incluyen, entre otros:

- las entradas para las evaluaciones de desempeño de la organización y
- las actualizaciones de las habilidades del personal.

9.4.3.5 Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden requerir actualizaciones como resultado del proceso Dirigir el Equipo del Proyecto, se cuentan:

- la documentación relativa a la información histórica y a las lecciones aprendidas,
- las plantillas y
- los procesos estándar de la organización.